

méthodes

# Optimiser les achats publics

Mettre en place et organiser la fonction achat

Maîtriser les axes de performance : sourcing, calcul des gains, achats durables, innovation

Gérer la procédure de la rédaction à la notification

Développer les outils de pilotage de la fonction achat

**Katherine Robert**

EDITIONS

**LE MONITEUR**

# Sommaire

	Glossaire des marchés publics .....	7
	Introduction .....	17
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>Qui est l'acheteur public ? Rôle et missions.....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>Une organisation à mettre en place.....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>Analyse et définition du besoin.....</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>Analyse du marché fournisseurs .....</b>	<b>79</b>
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>Calculer l'estimation du marché et les gains achats réalisés..</b>	<b>109</b>
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>Les leviers de la performance achat .....</b>	<b>123</b>
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>La prise en compte de l'achat responsable .....</b>	<b>147</b>
<b>CHAPITRE 8</b>	<b>Formaliser sa stratégie et sa tactique d'achat, les critères et les barèmes de notation.....</b>	<b>173</b>
<b>CHAPITRE 9</b>	<b>Les procédures et les techniques d'achat et les options.....</b>	<b>203</b>
<b>CHAPITRE 10</b>	<b>Rédiger le dossier de consultation.....</b>	<b>239</b>
<b>CHAPITRE 11</b>	<b>La phase de consultation.....</b>	<b>281</b>
<b>CHAPITRE 12</b>	<b>L'analyse des candidatures et des offres .....</b>	<b>311</b>
<b>CHAPITRE 13</b>	<b>L'attribution et la notification du marché.....</b>	<b>349</b>
<b>CHAPITRE 14</b>	<b>Le suivi d'exécution du marché .....</b>	<b>387</b>
	Index .....	425
	Table des matières.....	431

## Établir un guide interne (définir le rôle de chacune des parties prenantes au processus achat)

### 1 Définition

Un guide interne, tout spécialement lors de la création d'une direction des achats, présente l'organisation et le rôle de chacun dans le déroulement du processus achat.

Le guide contient l'organigramme, l'identification des acheteurs et des responsables par segment d'achat ou famille d'achat. Il regroupe aussi les outils nécessaires au bon déroulement du projet et une matrice RACI qui précise les rôles et les responsabilités des intervenants à chaque étape du processus achat.

La matrice RACI est un outil d'affectation des rôles et responsabilités aux différentes parties prenantes d'un projet.

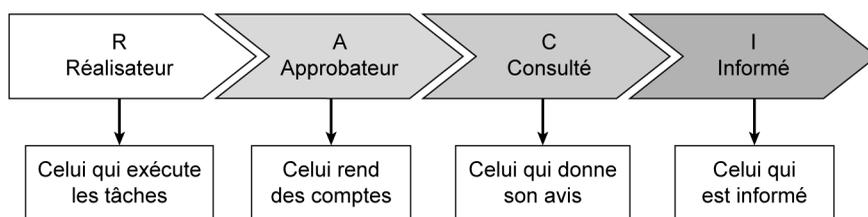


Fig. 1.04-1. La matrice RACI

### 2 Objectifs

L'élaboration d'un guide a pour objectifs :

- d'identifier toutes les parties prenantes à l'acte d'achat ;
- de lister l'ensemble des tâches indispensables à la réalisation du projet et éventuellement une estimation du délai pour chacune des tâches.

L'acheteur est au service des clients internes. Il doit leur donner de la visibilité concernant :

- les grandes étapes du calendrier de la procédure à respecter ;
- le temps de travail prévisible.

### 3 Comment faire ?

Le guide interne décrit :

- son objectif ;
- qui sont les interlocuteurs achat ?
- quel est le rôle de chacun ?
- les outils à utiliser : fiche d'expression du besoin, fiche stratégie d'achat, fiche de bilan de marché ;

## Établir un guide interne

- comment saisir l'acheteur lors d'un besoin nouveau ou lors d'une difficulté durant l'exécution d'un marché ;
- le RACI
- les différentes étapes de l'achat ;
- les calendriers types de procédure.

Ce document doit être validé par la hiérarchie de l'entité, puis diffusé à l'ensemble des parties prenantes de l'achat (prescripteurs, utilisateurs, acheteurs, valideurs...). Il est consultable par tous sur l'intranet. Le guide doit être le document de référence de la relation entre l'acheteur et le prescripteur.

Ci-dessous est présenté un exemple de RACI qui peut être intégré dans le guide interne des achats de l'établissement. Le RACI décline l'intégralité des étapes du processus achat, la répartition des rôles de chacun et le détail des missions réalisées.

Le RACI est ajusté selon la sensibilité des marchés (stratégiques, à enjeux) ou selon la procédure utilisée (formalisée ou adaptée, restreinte, etc.). Par exemple pour un achat simple passé en procédure adaptée inférieure à 90 000 euros, le RACI sera allégé.

**Tab. 1.04-1. La matrice RACI du processus achat**

RACI processus achat				
			Acheteur	Prescripteur
Étape 1 – Programmation des achats				
1	Identification des nouveaux besoins	Identification des nouveaux besoins par les prescripteurs et transmission de la demande d'achat	I	R
2	Analyse des besoins récurrents	Analyse des besoins récurrents par périmètre d'achats ainsi que les marchés existants associés à ce périmètre d'achats.	R	C
3	Analyse des nouveaux besoins	Analyse de la pertinence du besoin, challenger le besoin	R	C
4	Analyse de la consommation pour les marchés récurrents	Analyse la fluctuation de la consommation, identification des consommations hors marché, ajustement des seuils, vérification des possibilités de mutualisation	R	I
5	Élaboration du planning de la consultation	Élaboration le planning des marchés pour le périmètre concerné (les marchés pour lesquels la consommation a atteint 75 % doivent être programmés)	R	C
6	Vérification du financement du besoin exprimé	Le prescripteur confirme et valide le budget disponible avant le lancement de la consultation	R	A

**Établir un guide interne**

RACI processus achat				
			Acheteur	Prescripteur
Étape 2 – Retour d'expérience et expression du besoin				
7	Réaliser le bilan du marché	Appréciation du déroulement du marché actuel, et évaluation du fournisseur titulaire sur l'ensemble de sa prestation (organisation de groupe utilisateurs, analyse des consommations internes des années précédentes, Identification des principaux consommateurs internes). Analyse des demandes d'achats issues des prescripteurs/utilisateurs hors marchés existants	R	A
8	Recensement des nouveaux besoins en vue des marchés à renouveler	Les différents Prescripteurs/utilisateurs décrivent leur besoin, d'un point fonctionnel et technique, et si possible avec un volume prévisionnel. Consolidation et analyse des données collectées dans l'étape de recensement	R	A
9	Rédaction du « Projet-CCTP »	Description des besoins de façon plus fine. Le besoin est décrit fonctionnellement, comme les principales caractéristiques techniques, les ordres de grandeur de volumétrie sont identifiés	A	R
Étape 3 – Analyse amont : sourcing				
10	Analyse du marché fournisseurs	Réalisation des études de marchés fournisseurs : identification de l'offre existante, évolutions techniques, principaux clients, barème des prix, etc.	R	C
11	Rencontre de fournisseurs (potentiels ou titulaires) : sourcing	Organisation des rencontres fournisseurs à réaliser, construire avec le prescripteur la grille de sourcing. Garantir la traçabilité des échanges, finaliser la grille de sourcing après l'entretien pour la faire valider par le fournisseur, lui envoyer pour complément ou correction avant validation.	R	C
12	Benchmark externe	Étude de marchés similaires, échanges avec des acheteurs d'autres établissements, comparaison des solutions et des méthodes	R	I

**Établir un guide interne**

<b>RACI processus achat</b>				
			<b>Acheteur</b>	<b>Prescripteur</b>
<b>Étape 4 – Formalisation de la tactique d'achat</b>				
13	Estimation financière des marchés	Estimation de coûts liés aux futurs marchés	<b>R</b>	<b>A</b>
14	Choix et pondération de critères de jugement des offres	Choix des critères et de leur pondération pour le jugement des offres ainsi que des éléments d'appréciation liés aux critères	<b>R</b>	<b>C</b>
15	Choix des leviers de performance	Identification des axes de la politique achat : accès des PME, innovation, objectifs sociaux et environnementaux, gains achat, choisir la procédure la plus pertinente au regard des problématiques du besoin exprimé.	<b>R</b>	<b>I</b>
16	Élaboration de la tactique d'achat	Formalisation de la tactique d'achat : choix de la procédure, allotissement, critères de jugement des offres, les formes de prix, le cadre de réponse technique, etc.	<b>R</b>	<b>A</b>
17	Réalisation de la grille d'analyse des offres	Formalisation de la grille d'analyse des offres et choix de la méthodologie des notations des offres	<b>R</b>	<b>C</b>
<b>Étape 5 – Rédaction du dossier de consultation</b>				
18	Rédaction des pièces techniques : CCTP	Rédaction du CCTP	<b>A</b>	<b>R</b>
19	Rédaction des pièces administratives : CCAP, RC, cadres de réponse...	Rédaction du CCAP, RC, AE et toute autre annexe et du cadre de réponse Clauses de pénalités, intéressement finalisation du DCE <i>via</i> EPM	<b>R</b>	<b>I</b>
20	Validation du DC	Vérification de la cohérence des pièces du dossier de consultation.	<b>R</b>	<b>C</b>

**Établir un guide interne**

<b>RACI processus achat</b>				
			<b>Acheteur</b>	<b>Prescripteur</b>
<b>Étape 6 – Publication de la procédure de marché</b>				
21	Publication et gestion de la procédure de marché	Publication sur la plateforme des marchés, vérifier l'AAC selon le montant du montant	<b>R</b>	<b>I</b>
22	Réponses aux questions posées durant la consultation	Gestion et formalisation des réponses aux questions posées par les candidats	<b>R</b>	<b>A</b>
23	Si nécessaire, corrections ou modification du dossier de consultation	Retrait du dossier de la plateforme des marchés, corrections et nouvelle mise en ligne. Si nécessaire, publier un avis rectificatif.	<b>R</b>	<b>C</b>
24	Gestion des incidents liés à la plateforme des marchés	Veiller au bon déroulement de la consultation, être en lien avec les services techniques de la plateforme	<b>R</b>	<b>I</b>
25	Ouverture des plis	Organisation de l'ouverture des plis, vérification des plis, envoi des courriers de demande de complément de candidature, rédiger le compte-rendu d'ouverture des plis.	<b>R</b>	<b>I</b>
<b>Étape 7 – Analyse des candidatures et des offres</b>				
26	Analyse des candidatures	Analyse des candidatures, vérification des niveaux minimaux de capacité, selon les procédures, notation des éléments de candidature.	<b>R</b>	<b>I</b>
27	Analyse de l'offre technique	Analyse et notation des offres techniques en binôme, selon les barèmes de notation établit, identifier les offres irrégulières ou inappropriées.	<b>R</b>	<b>A</b>
28	Analyse de l'offre financière	Identification des offres inacceptables ou anormalement basses, notation des offres financières	<b>R</b>	<b>I</b>
29	Régularisation des offres irrégulières	Rédaction et envoi du courrier de demande de régularisation.	<b>R</b>	<b>I</b>
30	Si négociation, courrier d'invitation à négocier	rédaction du courrier d'invitation à négocier et envoi <i>via</i> la plateforme des marchés	<b>R</b>	<b>I</b>

**Établir un guide interne**

<b>RACI processus achat</b>				
			<b>Acheteur</b>	<b>Prescripteur</b>
31	Établir la grille de négociation	Rédiger la grille de négociation, identifier les axes d'amélioration, les points à optimiser.	<b>R</b>	<b>A</b>
32	Conduite de la négociation	Conduire la négociation, rédiger le compte-rendu de la négociation, le faire valider par le soumissionnaire, fixer la date de remise des offres après négociation	<b>R</b>	<b>C</b>
33	Analyse des offres après négociation	Ouverture des plis après négociation, vérification de la recevabilité des offres, analyse des offres finales	<b>R</b>	<b>C</b>
<b>Étape 8 – Attribution des marchés</b>				
34	Rédaction du rapport de présentation	rédaction du rapport de présentation de manière détaillée	<b>R</b>	<b>I</b>
35	Validation du rapport et signature du rapport	si le marché est très sensible ou stratégique, signature par le prescripteur et l'acheteur	<b>R</b>	<b>C</b>
36	Présentation du rapport en commission d'appel d'offres ou commission interne marchés (selon les organisations)	Participation des DO si nécessaire et/ou souhaite par la DO	<b>R</b>	<b>I</b>
37	Rédaction des courriers de rejet	Information aux candidats évincés, communication des demandes de compléments si nécessaire	<b>R</b>	<b>I</b>
38	Mises au point des pièces du marché	Si nécessaire rédaction de la mise au point du marché	<b>R</b>	<b>I</b>
39	Signature du marché		<b>R</b>	<b>A</b>
40	Contrôle de légalité ou CBMC	Si nécessaire préparer le dossier pour le contrôle de légalité ou le CBCM	<b>R</b>	<b>I</b>
41	Notification des contrats	Notification après le délai de suspension ou préparation des mémoires si référé précontractuel	<b>R</b>	<b>I</b>
42	Engagement comptable		<b>I</b>	<b>R</b>

FICHE  
**5.02**

Calculer l'estimation du marché et les gains achats réalisés

**Le calcul des gains économiques**

**1 Définition**

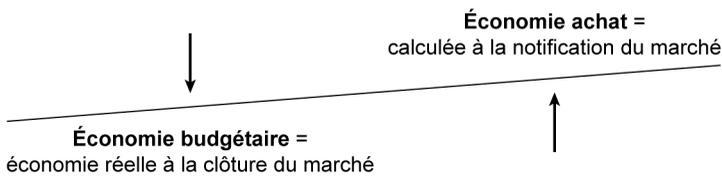
L'achat est souvent synonyme de dépenses mais il est aussi créateur de valeur. Le calcul du gain valorise le travail de l'acheteur et ne se traduit pas seulement par une économie financière. Un gain achat peut donc être une économie (un achat moins coûteux ou une partie des dépenses qui n'a plus d'utilité) ou une non-dépense (un achat qui ne se programme plus). Le gain mesure ce qui est fait différemment et mieux que la fois précédente.

L'acheteur calcule deux types de gains :

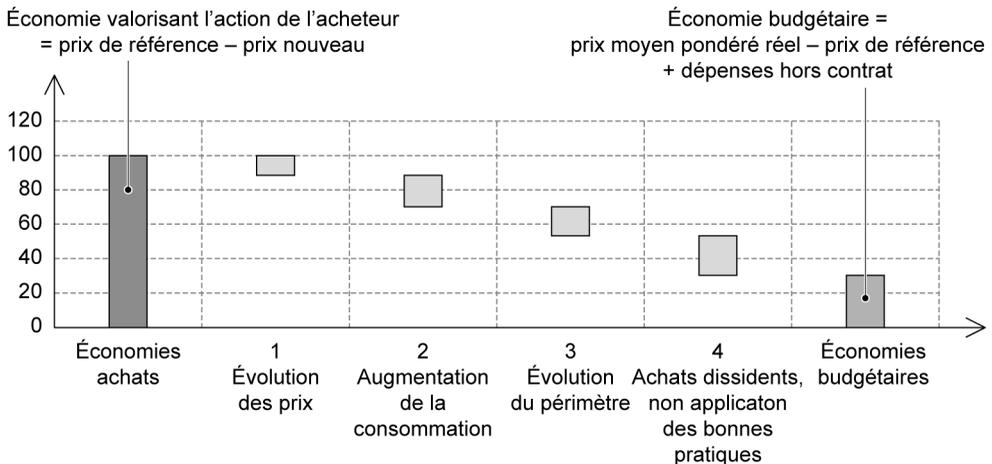
- **Le gain sécurisé** : gain calculé à la notification du marché sur la base de l'offre du titulaire et du prix de référence.
- **Le gain sur les actions de progrès** : action lancée par l'acheteur durant l'exécution du contrat qui génère un gain.

**Les économies budgétaires** sont calculées lors de la clôture du marché sur la base des gains sécurisés et après déduction des surcoûts subit durant l'exécution du contrat (avenants, litiges, retard...). L'économie budgétaire engendre un suivi « pointu » et une évaluation complexe.

Un pourcentage usuellement transmis porte l'économie budgétaire à 30 % du gain sécurisé.



**Fig. 5.02-1. Économie budgétaire et économie achat (1)**



**Fig. 5.02-2. Économie budgétaire et économie achat (2)**

**Le calcul des gains économiques****2 Focus sur le Code de la commande publique**

La performance financière n'est pas spécifiée dans le Code de la commande publique. Cependant, la performance financière fait partie des objectifs de l'acheteur et est incluse dans l'efficacité de la commande publique.

**3 Objectif**

La mesure de l'activité du service et le calcul de la performance passent par le calcul des gains réalisés. La méthode de calcul doit être claire et donc facile à comprendre pour les acheteurs et ses interlocuteurs internes à qui les résultats sont présentés. Le calcul du gain répond à un objectif de la politique achat de l'établissement ou du service.

Le gain généré reflète la plus-value de l'acheteur. Il représente une partie des leviers de la performance qu'il met en œuvre lors de la démarche d'achat.

La qualité du support juridique initial et la performance du suivi de l'exécution du contrat augmentent l'économie budgétaire réalisée.

**4 Comment faire ?**

La performance est évaluée couramment au niveau des gains sécurisés (pour lesquels le calcul est concret et vérifiable).

**Calcul du gain sécurisé**

Le gain sécurisé est calculé à la notification du marché sur la base des prix historiques, du budget ou du prix de référence déterminé. Les modalités de calcul sont détaillées ci-dessous.

Un gain se calcule sur la base d'un prix de référence. Celui-ci est déterminé de différentes façons répertoriées de manière hiérarchique. Il convient d'utiliser la première méthode et en cas d'impossibilité de passer à la suivante.

**Tab. 5.02-1. Calcul du prix de référence**

<b>Prix historique</b>	Prix révisé du marché en cours
<b>Parangonnage</b>	Contacteur des acheteurs ayant lancé un marché similaire et prendre en compte leur prix à la notification (si périmètre similaire).
<b>Sourçage</b>	Rencontre avec des fournisseurs et définir le prix moyen du marché au regard des prix publics communiqués et de la moyenne des remises consenties dans un marché public.
<b>Estimation</b>	L'estimation est sincère et raisonnable, et elle est validée par le service opérationnel ou le prescripteur
<b>Moyenne des offres</b>	Faire la moyenne des offres reçues

## Le calcul des gains économiques

Il est impératif de construire un DQE (ou DE ou une DPGF) chiffré pour stabiliser l'estimation du marché (prix du marché actuel ou prix estimé pour chacune des références). Cela signifie que le DQE est complété par des quantités estimatives et par les prix estimés pour chacune des références. Le montant total du DQE est le reflet de l'estimation. Le calcul de l'économie réalisée est ensuite plus aisé.

Pour calculer les gains, le montant des économies achat (l'assiette) peut être ventilé en tout ou partie sur la durée du marché.

Ainsi, **les gains sont calculés au *prorata temporis*** c'est-à-dire que les économies sont proportionnelles au temps d'exécution du marché en année N et N+1 si la date de notification est en cours d'année N.

L'économie se calcule sur une base de douze mois. Si la durée du marché est inférieure à un an, l'économie est prise dans son intégralité.

Lorsque les économies calculées sont importantes (+25 % de gains réalisés), il est conseillé d'utiliser la méthode de la moyenne des offres. Le montant de référence ne doit pas être surestimé.

### Le montant des économies est calculé en TTC.

#### EXEMPLE

Notification d'un marché fournitures de bureau le 25 mars 2022. Le gain sécurisé à la notification du marché est de 20 000 € (soit 80 000 € sur la durée totale du marché soit quatre ans). Le montant du gain est calculé au *prorata temporis* pour les neuf mois d'exécution en 2022 et jusqu'à la clôture du marché en 2023 pour près de trois mois d'exécution :

- Gains en 2022 :  $(20\,000\ \text{€} / 12\ \text{mois}) \times 9,6\ \text{mois} = 16\,000\ \text{€}$
- Gains en 2023 : 20 000 €
- Gains en 2024 : 20 000 €
- Gains en 2025 : 20 000 €
- Gains en 2026 :  $(20\,000\ \text{€} / 12\ \text{mois}) \times 2,4\ \text{mois} = 4\,000\ \text{€}$

Le prorata est calculé pour la première et dernière année afin de répartir le gain total de 80 000 € sur toutes les périodes d'exécution du contrat.

### Économie sur les marchés récurrents

Formule de calcul :

$$(\text{prix de référence} - \text{prix nouveau}) \times \text{volume prévisionnel annuel}$$

Le prix de référence est le prix historique du marché. Il correspond au prix révisé de la dernière année d'exécution.

**Les variations économiques sont intégrées** pour une estimation plus juste du prix de référence. Par exemple, si le secteur économique du segment d'achat concerné subit une hausse de 20 % et que le prix du nouveau marché augmente de 15 %, le gain est alors d'environ 5 %. L'impact du travail de l'acheteur a permis de contenir la hausse à 15 % au lieu de 20 %.

Pour obtenir le prix de référence, l'acheteur construit son DQE (ou sa DPGF) complété des prix du marché actuel incluant la révision des prix et si besoin les variations économiques.

Concernant l'intégration des variations du secteur économique concerné, les indices INSEE ou autres bases indicielles (FFB) permettent d'évaluer l'augmentation et calculer une augmentation moyenne.

## Le calcul des gains économiques

### EXEMPLE

Prix historique (montant total du DQE) = 250 000 € TTC / 4 ans à la notification.

Pour calculer le montant de référence à la clôture du marché (4 ans), il faut appliquer une augmentation de 3 % par an (selon la formule de révision des prix indiquée au CCAP).

$N = 250\,000\text{ €}$

$N+1 = 257\,500\text{ €}$

$N+2 = 265\,225\text{ €}$

**$N+3 = 273\,181,75\text{ €}$  prix de référence**

Le volume prévisionnel annuel est à estimer (quantité estimée pour chaque référence du DQE).

**Prix du nouveau marché** = quantité du DQE (selon l'estimation)  $\times$  les prix du titulaire (prix après analyse des offres et à la notification du marché) = 258 950 €/4 ans.

L'économie est de :  $273\,181,75 - 258\,950 = 14\,231,75\text{ € TTC / 4 ans.}$

Selon la date de notification du marché, le calcul de l'économie se fait au *pro rata temporis*.

Si un évènement incontestable impacte le prix de référence avec une augmentation moyenne du secteur d'activité de +20 %, le montant de référence devient celui en  $N+3 + 20\%$  soit 342 400,75 €/4 ans.

Calcul de l'économie si le périmètre est modifié

L'acheteur peut être confronté à une évolution du besoin initial si bien que le besoin n'est plus à isopérimètre (exemple : consultation lancée avec des lots différents, ajout de références ou remplacement de certaines références).

Si l'acheteur ne dispose pas de prix de référence pour une partie du besoin, l'estimation des nouvelles références du marché est réalisée à l'issue du sourcing ou après un benchmark (voir ci-dessus Tab. 5.02-1. Calcul du prix de référence).

Le DQE est construit en indiquant les prix de référence et les prix estimés.

(Prix de référence (intégrant la variation des prix + prix estimé)

$\times$  quantités prévisionnelles sur la durée du marché = Montant estimé du nouveau marché

Calcul de l'économie sur les marchés à tranches

À la notification du marché, l'économie réalisée ne se calcule que sur la tranche ferme. En effet, les tranches optionnelles sont susceptibles de ne pas se réaliser, l'économie se calculera lors du déclenchement effectif de chacune des tranches.

Calcul de l'économie sur les marchés non récurrents

Pour rappel : un achat non récurrent correspond à un besoin ou un projet ponctuel.

Formule de calcul de l'économie :

$(\text{prix de référence} - \text{prix nouveau}) \times \text{volume prévisionnel annuel}$

### EXEMPLE

Prestation de nettoyage : nouveau besoin de service

Marché à prix mixtes :

– une partie forfaitaire : prestation mensuelle estimée à 15 000 € HT / mois (estimation réalisée grâce à un benchmark interne sur un établissement similaire pour des prestations identiques) ;

– une partie à prix unitaires : estimation à partir de contacts d'acheteurs d'autres établissements publics ayant récemment notifiés des marchés similaires.

## Le calcul des gains économiques

Il est nécessaire de construire un DQE sur la base des prestations que l'on souhaite commander à l'unité et des prix moyens communiqués par les acheteurs.

Tab. 5.02-2. Construction et valorisation du DQE

Prix forfaitaire annuel	Prix unitaire HT		Quantités estimatives annuelles	Montant total HT partie unitaire	Montant total HT du DQE
	Description	Prix unitaire HT			
180 000 € HT/an	Désinfection sanitaire	10 €/m <sup>2</sup>	120 m <sup>2</sup>	1 200 €	189 136 € HT / an
	Décapage et mise en cire du parquet	20 €/m <sup>2</sup>	290 m <sup>2</sup>	5 800 € HT	
	Lessivage faïence murale	12 €/m <sup>2</sup>	178 m <sup>2</sup>	2 136 € HT	

Le forfait annuel est la prestation de base qui s'exécute de manière identique chaque année (nettoyage des sols une fois par jour, vider les poubelles, etc.).

Les prestations unitaires sont celles qui peuvent être commandées si nécessaire et dont les quantités sont aléatoires. L'estimation de ces quantités est nécessaire pour construire le DQE et l'estimation du marché.

Le montant total du DQE correspond à l'estimation sincère du marché réalisée par l'acheteur.

La durée du marché est prévue sur quatre ans, l'estimation est donc de : 189 136 € HT / an × 4 ans = **756 544 € HT / 4 ans**.

À l'ouverture des plis, le montant des offres est le suivant :

Tab. 5.02-3. Montant total des offres

	Offre A	Offre B	Offre C	Offre D
Prix forfaitaire	688 000 €	748 000 €	710 000 €	765 000 €
Prix unitaire	9 300 €	14 320 €	14 100 €	16 500 €
<b>Montant total de l'offre</b>	697 300 €	762 320 €	<b>724 100 €</b>	781 500 €

Après analyse des offres et au regard de l'ensemble des critères, le soumissionnaire C présente l'offre économiquement la plus avantageuse.

Calcul du gain : montant estimé – montant de l'offre retenue : 756 544 – 724 100 = 32 444 € HT soit 38 932,80 € TTC

Si le marché est notifié le 15 avril, la première année, le gain est calculé sur 8,5 mois. Le gain restant est évalué sur la dernière période d'exécution soit sur 3,5 mois, le marché prenant fin le 14 avril de l'année N+4.

Tab. 5.02-4. Montant des gains proratisés

Gain N	Gain N+1	Gain N+2	Gain N+3	Gain N+4
6 894,35	9 733,2	9 733,2	9 733,2	2 838,85

## Le calcul des gains économiques

Calcul de l'économie sur les marchés de travaux

Les marchés de travaux sont des achats non récurrents. Ces marchés correspondent à une opération d'investissement spécifique. Le gain TTC est pris en compte dans son intégralité la première année.

Formule de calcul de l'économie :

Coût prévisionnel à APD (avant projet définitif) – coût à la notification

Le coût prévisionnel des études avant-projet (AVP) peut être actualisé suite à des modifications du périmètre des prestations (modification du programme à la demande des utilisateurs, modifications réglementaires, etc.).

### EXEMPLE

L'acheteur doit passer un marché de travaux de réhabilitation d'un bâtiment estimé à 1 250 000 € sur vingt-quatre mois. **Le prix de référence** (le coût prévisionnel provisoire en phase APD du marché) est de **1 250 000 €**.

Le prix nouveau correspond à la somme des montants des marchés notifiés (offres finales retenues).

**Tab. 5.02-5. Exemple de calcul de l'économie avec le prix de référence de APD (marché de travaux)**

LOTS	Prix de référence = coût APD TTC	Prix nouveau = offre finale retenue en € TTC	Économies achat en € TTC
Lot 1 – Réfection toiture	500 000 €	450 000 €	50 000 €
Lot 2 – Électricité	500 000 €	500 000 €	0 €
Lot 3 – CVC	250 000 €	240 000 €	10 000 €
<b>Total</b>	<b>1 250 000 €</b>	<b>1 190 000 €</b>	<b>60 000 €</b>

Calcul de l'économie sur les marchés de maîtrise d'œuvre

Concernant les économies sur les marchés de maîtrise d'œuvre (MOE) le montant est pris en compte dans son intégralité la première année.

Formule de calcul de l'économie :

Prix de référence – prix nouveau

Le prix de référence est estimé par le chef de projet en s'appuyant sur des ratios moyens pour une mission similaire.

### EXEMPLE

**Tab. 5.02-6. Exemple de calcul de l'économie (marché de maîtrise d'œuvre)**

Budget travaux	Ratio estimé de la mission de base du MOE	Prix de référence = budget travaux × ratio estimé MOE	Prix nouveau = offre finale retenue en € TTC	Économie achat en € TTC
1 250 000 €	12 %	1 250 000 × 0,12 % = 150 000 €	140 000 €	10 000 €

Le prescripteur est généralement en charge de l'exécution du contrat. L'acheteur, en lien avec le prescripteur, s'assure du suivi du marché durant son exécution par des revues de contrat. Sur des segments d'achat stratégiques, l'évaluation des fournisseurs est une mesure pertinente de la performance.

Lors de la clôture du marché, le bilan du marché est organisé afin de capitaliser sur l'expérience passée et optimiser les prochains marchés.

## 1 Définition

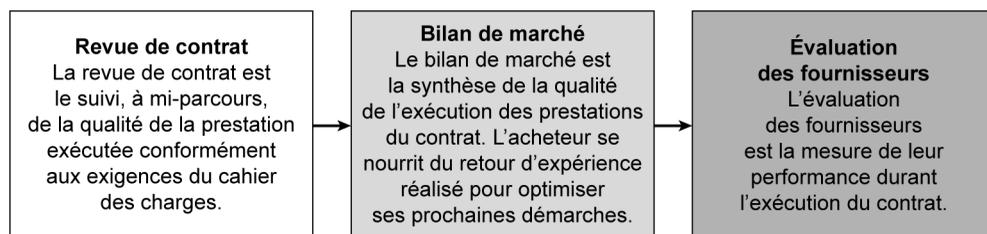


Fig. 14.02-1. Définitions : revue de contrat, bilan de marché, évaluation des fournisseurs

## 2 Objectifs

La revue de contrat, le bilan de marché et l'évaluation des fournisseurs sont des actions qui mesurent la performance des fournisseurs, aident à la prise de décision en vue, s'il y a lieu, d'actions correctives.

Ces pratiques contribuent à la performance achat et la qualité de l'exécution du contrat.

## 3 Comment faire ?

### La revue de contrat

La revue de contrat s'effectue à mi-parcours de l'exécution du contrat et selon une périodicité qui est définie.

Elle permet de suivre la réalisation de la prestation conformément aux prescriptions du cahier des charges et de contenir les dérives éventuelles.

Lors de la revue de contrat (trimestriel, semestriel ou autre), et en cas de dysfonctionnement, les actions correctives à mettre en place sont identifiées et validées conjointement entre l'acheteur, le prescripteur et le titulaire. L'acheteur rappelle également au titulaire les sanctions encourues en cas de manquement aux obligations contractuelles.

## Garantir la bonne exécution du contrat

La revue de contrat suivante évalue la pertinence des actions mises en place et les ajustements envisageables.

La revue de contrat permet également de rendre compte de l'atteinte des objectifs en cas de clauses incitatives ou de clauses sociales (le facilitateur peut être invité si besoin).

Il convient de formaliser cette entrevue et de tracer les échanges pour leur prise en compte dans le bilan de marché.

Les revues de chantier, pour les marchés de travaux, sont assimilées aux revues de contrat.

Ce contrôle régulier de la prestation limite la défaillance des fournisseurs en cours d'exécution. L'action conjointe de l'acheteur, du prescripteur et du fournisseur tend vers une qualité optimale de la prestation.

Selon la sensibilité des marchés, la périodicité des revues de contrat doit être adaptée. Pour les marchés courants et bien maîtrisés, une revue à mi-parcours est suffisante (soit une fois par an soit tous les deux ans pour un contrat de quatre ans). Pour un marché particulièrement sensible ou pour lequel la prestation dysfonctionne, une revue trimestrielle s'impose.

### Le bilan du marché

Le bilan de marché est réalisé à la fin de l'exécution du contrat. Pour les marchés reconductibles, ce bilan est organisé au moins six mois avant la date de fin contrat pour tenir compte des observations et des axes d'amélioration identifiés pour la formalisation de la nouvelle consultation.

L'acheteur étudie les anomalies rencontrées, ainsi que leurs causes et le résultat des actions mises en œuvre. Les difficultés recensées en phase d'exécution du marché peuvent être propres à la définition du besoin ou à son évolution.

L'acheteur analyse notamment les axes suivants, qui sont à adapter selon les marchés :

**Tab. 14.02-1. Les éléments composants le bilan de marché**

Identification du marché	Objet, numéro, titulaire
Procédure de la consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fiabilité de l'estimation du marché</li> <li>– Pertinence des critères pour le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse</li> <li>– Pertinence de l'ingénierie contractuelle</li> </ul>
Économie du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Évolution des prix, nécessité d'intégrer des prestations supplémentaires, nombre d'avenants passés et objet des avenants, adéquation des seuils du marché au regard de la consommation, évolution de la consommation, respect du bordereau des prix ou de la DPGF, consommation hors marché...</li> </ul>
Bilan d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identification des points forts et faiblesses</li> <li>– Respect des clauses sociales</li> <li>– Respect des clauses environnementales</li> <li>– Respect du planning d'exécution</li> <li>– Niveau de satisfaction des utilisateurs</li> <li>– Les éléments à supprimer du marché</li> </ul>

**Garantir la bonne exécution du contrat**

Identification du marché	Objet, numéro, titulaire
Dysfonctionnements rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Application de pénalités, mise en demeure, etc.</li> <li>– Qualité de la prestation (voir évaluation des fournisseurs), des sous-traitants non déclarés...</li> </ul>
Évolutions identifiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produits à ajouter, modification du périmètre, allotissement plus fin par cœur de métier, ouvrir à la variante, optimisation du suivi de la prestation</li> <li>– Reporting à mettre en place</li> </ul>

L'acheteur capitalise sur son retour d'expérience et propose des axes d'amélioration pour le prochain marché.

Le bilan de marché, réalisé à l'aide d'une fiche qui trace les points majeurs, tend vers l'optimisation du cahier des charges pour la prochaine consultation et la capitalisation de l'expérience acquise. La formalisation de l'ensemble des actions est nécessaire pour bénéficier d'un historique des actions menées et une traçabilité solide lorsque l'équipe achat se renouvelle.

### L'évaluation des fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs est une pratique indispensable pour la performance achat.

Elle mesure la capacité des fournisseurs à offrir une prestation de qualité, à respecter le cahier des charges.

L'évaluation limite ou prévient les risques dans les marchés telles que les ruptures d'approvisionnement (et par conséquent la non continuité du service public).

Un système de notation réaliste et simple pour la personne en charge est déterminé selon les items à évaluer :

- le prix ;
- la qualité ;
- les délais ;
- les services ;

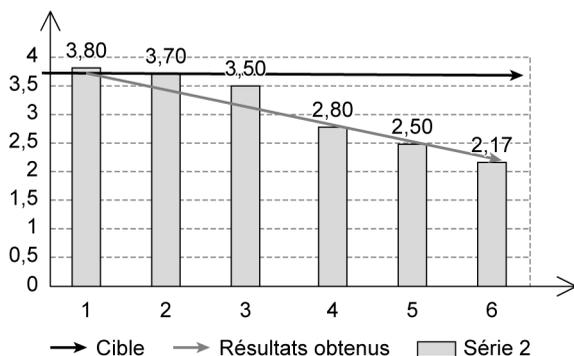
Ce suivi est adopté vis-à-vis des fournisseurs les plus sensibles (cette démarche peut être un préalable à l'obtention de la certification ISO 9001).

Les critères d'évaluation sont déterminés conjointement entre l'acheteur, le fournisseur et le prescripteur (la fiche ci-dessous est un exemple à adapter à la situation rencontrée). Les critères peuvent être pondérés selon l'importance de chacun pour que la notation soit plus représentative des attendus sur certains postes. La note et les commentaires sont factuels pour éviter des contestations.

Les résultats de l'évaluation sont partagés avec le fournisseur afin de bâtir un plan d'actions pour améliorer la prestation.

## Garantir la bonne exécution du contrat

Fiche évaluation fournisseur		
Date : le xx mai xxx Périodicité des évaluations : trimestrielle	Évaluateur : Martin	
Objet du marché : Prestations de gardiennage du site xx Titulaire du marché : Arthur X Numéro de marché : 2023MDP393432 Dates de début et de fin de contrat : Notification le 20/02/2022 - Fin de contrat : 19/02/2026		
Notation : 1 Insatisfaisant    2 peu satisfaisant    3 moyennement satisfaisant    4 satisfaisant		
Critère d'évaluation	Note (1 à 4)	Observations
<b>Qualité</b>		
Conformité des livraisons	3	5 livraisons rejetées sur 23 livraisons réalisées  nombre d'heures d'insertion trop faible
Qualité de la prestation	2	
Respect des objectifs environnementaux etc.	1	
etc.	3	
<b>Délai</b>		
Respect des délais de livraison	3	
Respect des délais d'intervention etc. à personnaliser selon les marchés	2	
etc.	1	
<b>Prix</b>		
Évolution des prix	3	
etc.	2	
<b>Services</b>		
Qualité du service après vente	3	
Qualité des livrables fournis etc.	2	
etc.	1	



**Notation globale : 2,17/4**  
moyenne des notes obtenues  
**Objectif : 3,75/4**

**Commentaire concernant les résultats du trimestre :**

Notation des trimestres précédents

**Actions mises en œuvre :**

- Plan d'actions correctives
- Primes
- Résiliation
- Pénalités
- non reconduction

**Fig. 14.02-2. Exemple de fiche d'évaluation fournisseur**

---

**Garantir la bonne exécution du contrat**

---

**En cas de défaillance**

Durant l'exécution du contrat, si une défaillance est avérée, les pénalités du contrat s'appliquent.

En cas de défaillance répétée, une réunion de recadrage est l'occasion pour l'acheteur de rappeler au titulaire le niveau de qualité attendu, les points clés du cahier des charges et les risques encourus en cas de non-respect.

L'acheteur trace l'ensemble des échanges dans un compte-rendu de réunion qu'il adresse ensuite au titulaire. Il est préférable de notifier un courrier de mise en demeure au titulaire. Ce courrier liste les différentes étapes et notamment les dysfonctionnements rencontrés, rappelle les obligations du marché et le montant des pénalités appliquées. Un délai est laissé afin que le titulaire puisse produire ses observations dans le délai imparti.

L'acheteur mentionne le délai durant lequel le titulaire apportera des actions correctives en vue de l'amélioration de la situation. Passée cette échéance, un nouveau bilan sera effectué avant toute décision.

Si la situation reste insatisfaisante, la non reconduction du marché est envisagée. Celle-ci est simple à mettre en œuvre et le titulaire n'a le droit à aucune indemnisation, seul un délai de préavis est à respecter (conformément au délai inscrit dans le cahier des clauses administratives particulières : CCAP).

Si la situation est critique (situation conflictuelle, urgence...), une exécution aux frais et risques du titulaire ou la résiliation pour faute doit être envisagée.

**L'exécution aux frais et risques** du titulaire est prévue dans tous les CCAG (cahier des clauses administratives générales). Cette faculté est activée lors de la défaillance du titulaire. L'acheteur fait procéder à l'exécution des prestations par un fournisseur de remplacement. Le titulaire initial en supporte les conséquences financières si la prestation réalisée par le remplaçant est plus onéreuse. Un marché de substitution est passé par l'acheteur. Il en adresse une copie au titulaire défaillant pour information.

# Optimiser les achats publics

Face à l'augmentation des prix dans tous les domaines et afin de faire des économies, les acheteurs publics doivent optimiser la performance de leurs achats dans le respect de la réglementation.

Suivant les différentes étapes de la vie des marchés publics, de la mise en place du service achat au suivi d'exécution, cet ouvrage, composé de 14 chapitres, constitue une boîte à outils permettant d'appliquer les bonnes pratiques.

Chaque chapitre est composé de fiches contenant une frise chronologique permettant de situer l'étape au sein du processus achat, des définitions, la description des actions à mener et des conseils pratiques. De nombreux schémas (diagrammes, matrices...) et exemples (fiche de bilan de marché, grille de sourcing...) permettent une appropriation aisée des techniques et outils décrits.

Cet ouvrage s'adresse autant aux managers et responsables souhaitant mettre en place un service achat, qu'aux acheteurs publics et entreprises voulant candidater à un marché public.

**Katherine Robert**, manager achat depuis 2004 et actuellement cheffe du département ministériel des achats du ministère de la Justice. Elle a exercé auparavant au sein de collectivités territoriales (Mairie de Neuilly-sur-Seine, Ville de Paris), et d'un EPIC (établissement public industriel et commercial : la réunion des musées nationaux).

Elle est titulaire d'un master en droit public (parcours contrats et marchés publics, la pratique de l'achat public) de l'université de Sceaux – faculté Jean Monnet.

Formatrice depuis 2009, elle est spécialisée sur les thématiques du sourcing, la performance achat et la réglementation des marchés publics.

## Sommaire

**1.** Qui est l'acheteur public ? Rôle et missions. **2.** Une organisation à mettre en place. **3.** Analyse et définition du besoin. **4.** Analyse du marché fournisseurs. **5.** Calculer l'estimation du marché et les gains achats réalisés. **6.** Les leviers de la performance achat. **7.** La prise en compte de l'achat responsable. **8.** Formaliser sa stratégie et sa tactique d'achat, les critères et les barèmes de notation. **9.** Les procédures et les techniques d'achat et les options. **10.** Rédiger le dossier de consultation. **11.** La phase de consultation. **12.** L'analyse des candidatures et des offres. **13.** L'attribution et la notification du marché. **14.** Le suivi d'exécution du marché.

méthodes

Les ouvrages de la collection « Méthodes » proposent des outils et des solutions concrètes permettant de maîtriser la gestion d'une opération de construction en toute sécurité. Modèles de documents, fiches opérationnelles, synthèses des méthodologies et recommandations pratiques font de ces manuels des ouvrages de référence utilisables au quotidien par les professionnels de la construction.

ISBN 978-2-281-13630-2



9 782281 136302

EDITIONS

**LE MONITEUR**